

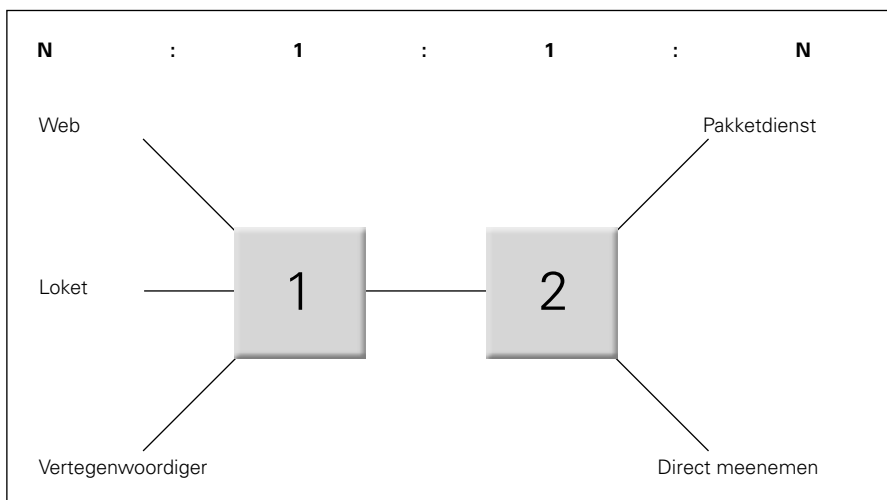
## De klant en workflowmanagement

# Wurgflow?

*Oogpunt Klant is een serie van artikelen waarin de auteurs met de bril van de klant op naar ICT-ontwikkelingen en -toepassingen kijken. Want wat heeft de klant nu eigenlijk aan de invoering van een bepaald ICT-systeem? En is de werknemer en ook de organisatie zelf wel geholpen bij zo'n systeem? Om deze vragen te beantwoorden schrijven de auteurs vanaf nu ieder nummer een artikel dat zich steeds toespitst op het echte nut van de technologie die in het betreffende nummer van Business Process Magazine centraal staat. In dit eerste artikel dus alles over de zin en onzin van workflow- en casemanagementsystemen vanuit het oogpunt van de klant.*

In Oogpunt Klant beziën we het thema van dit nummer, casemanagement met inzet van workflow, vanuit een drietal optieken, namelijk vanuit het

oogpunt van de klantorganisatie, vanuit de medewerker en vanuit de eindconsument. De optiek van de klantorganisatie heeft betrekking op



Een relatiernetwerk.

het effect dat men beoogt als een organisatie workflow inkoop. Ook verplaatsen we ons in het standpunt van de medewerker: wat betekent invoering van zo'n systeem voor hen? En tot slot de eindconsument: welk nut en effect heeft de toepassing van workflow op hen?

Om het verhaal voor u als lezer goed behapbaar te maken moeten we eerst vaststellen van welke definitie van case- en workflowmanagement wij zijn uitgegaan. Dat is nodig omdat deze begrippen in ICT-land bepaald niet vastomlijnd zijn. Omdat dit geen wetenschappelijke uitgave is, volstaan we met de volgende eenvoudige, globale definities: "Casemanagement is het separaat zaaksgewijs behandelen van een aanvraag<sup>1</sup> tot aan het eindproduct<sup>2</sup> ongeacht organisatorische grenzen binnen of buiten de organisatie." Workflowmanagement vervolgens is "het volgens een vooraf gedefinieerd pad<sup>3</sup> gecontroleerd zaaksgewijs behandelen van een aanvraag tot aan het eindproduct ongeacht organisatorische grenzen binnen of buiten de organisatie, vaak ondersteund door workflow automation-producten ter begeleiding en bewaking van de integriteit van de behandeling."

### Het effect

Vanuit deze definities wordt meteen duidelijk wat het effect is van de introductie van casemanagement of workflow binnen de eigen muren op een klantorganisatie: inzicht verkrijgen in

en controle krijgen over de behandeling van aanvragen. Hiermee kan de organisatie de efficiency van het werkproces van de behandeling verhogen. Die efficiency kan zich in verschillende vormen uiten zoals de totstandkoming van stuurgegevens, kennismanagement en resource management. Met stuurgegevens krijgt men betere, zuivere of meer informatie over de uitvoering van werkprocessen van de organisatie. Kennismanagement zorgt voor betere benutting of deling van intern aanwezige kennis en kunde. Resource management tot slot reikt werk aan de juiste behandelaar aan, voorzien van het voor die activiteit benodigde materiaal.

Ook factoren van buitenaf beïnvloeden de organisatie. Immers, welke serieuze marktpartij heeft er nu geen website? Als er geen e voor commerce dan wel business staat, lijkt de organisatie niet meer van deze tijd. Interactie met andere marktpartijen of partnerorganisaties levert een keten op van bedrijven (1:n-relaties) of een netwerk van organisaties (N:M-relaties) die gezamenlijk een product voor de eindconsument maken.

In de particuliere markt moet de eindconsument via multichanneling toch tot het doen van aanvragen kunnen worden verleid. Dit verschijnsel treedt ook op in de zakelijke markt. Daar wordt dit verschijnsel bijvoorbeeld aangeduid met e-procurement of een veilingsite. Aanvragen komen in een N:1-relatie binnen, producten gaan er mogelijk 1:N weer de deur uit. Hoewel er verschillende inputkanalen zijn, is de behandeling van deze relaties binnen de muren van een organisatie generiek vorm te geven. Het management van de relaties en de input wordt met behulp van workflow automation gecontroleerd.

### **De medewerker**

Wat betekent de inzet van casemanagement en workflow nu voor de medewerker? Wordt het een robotje die taken uit te voeren krijgt via workflowmanagement of niet? Laten we deze vraag eens vanuit een ander gezichtspunt benaderen. Een caseworker is een zelfstandig opererend, kundig individu met een hoge mate van vrijheid in de prioriteitstelling van af te handelen taken. En voor wie dat te utopisch klinkt: workflow biedt de mogelijkheid om op basis van bepaalde criteria, bijvoorbeeld ervaring van de medewerker, taken toe te delen aan individuen. Op die wijze kan een organisatie variatie aanbrenge in het werkaanbod en de complexiteit ervan. De medewerker zelf wordt daarmee naar waarde geschat en krijgt werk op het eigen niveau aangeboden. Met datzelfde mechanisme voert men ook het delegeren van verantwoordelijkheden door. Voor individuele medewerkers dé kans om invulling te geven aan eigen verantwoordelijkheid. Het delegeren van werk vindt plaats aan de hand van business-rules die in de programmalogica van de workflow zijn ingebracht. En wat dacht u van de ergernissen van het gesleep met dossiers? Als men gebruikmaakt van de pre-processing-capaciteiten van workflow automation, dan stuurt het systeem voorhanden zijnde gegevens met de taak mee aan de medewerker op de werkplek. Doordat workflow de behandeling en de voortgang daarvan vastlegt, is het voor de medewerker mogelijk om op objectieve gronden de eigen prestatie aan te tonen. Daarmee is de mogelijkheid aanwezig om een functioneringsgesprek van enige subjectiviteit te ontdoen. Uiteraard kan dit ook tegen de medewerker worden gebruikt. Echter, dan is diegene daar ook objectief gesproken

debet aan. Ook kan de organisatie het gezamenlijk uitvoeren van werk op basis van collaborative workflow ondersteunen. De mens is nu eenmaal een sociaal wezen en in groepsverband soms in staat tot betere prestaties te komen. De grenzen van afdelingen of organisaties hoeven daarin geen beletsel meer te vormen. Vaak zijn er wel andere overwegingen om minder collaborative te werken. Bedrijfsgeheimen en commerciële mogelijkheden liggen intra-organisationeel minder gevoelig dan daarbuiten.

### **De eindconsument**

Wordt de eindconsument iets beter van de implementatie van workflow of casemanagement? Jazeker, mits doordacht ingevoerd. Dat laatste betekent dat men eisen stelt. Multichanneling invoeren heeft bijvoorbeeld geen zin als er geen adequaat ingerichte behandeling aan is gekoppeld. De aloude begrippen tijdigheid, volledigheid en integriteit gelden nog steeds. De eindconsument heeft met een aanbod via multichanneling de keuze om te variëren in bijvoorbeeld de mate van geboden service. Snel per Internet aanvragen met beknopte uitleg of uitgebreid via een vertegenwoordiger van de organisatie, thuis of aan een loket. Een relatief nieuw begrip als kwaliteitsverwachting is snelheid van behandeling. Als de eindconsument kiest voor Internet, dan kiest hij voor een directe weg met een hoge snelheid van behandeling. Zijn verwachting is dan eerder een behandeling van zijn aanvraag in uren dan in dagen. Een ander begrip is communicatie. Het 'snelle' medium Internet vergt een andere communicatie dan de folder in de brievenbus. De inhoud is grosso modo hetzelfde, alleen de vormgeving van de informatie is anders, meer gericht op bewuste keuzemogelijkheden voor spe-

cifieke delen uit het totale aanbod van informatie. Aan het loket heeft de loket-tist de mogelijkheid om waar te nemen of men de boodschap begrijpt. Via Internet is die mogelijkheid er alleen als er veel vragen om verduidelijking binnenkomen. Casemanagement en workflow geven de mogelijkheid om via tools de communicatie met de eindconsument inhoudelijk te ondersteunen met informatie uit eerdere communicatiemomenten met die specifieke klant<sup>4</sup>. De interactie met de klant is dan efficiënt, past binnen zijn tijdsverwachting en is voor hem relevant.

### De klantorganisatie

En wat heeft de klantorganisatie nu aan workflow- en casemanagement? Inzet van casemanagement en workflow leidt tot een betere benutting van aanwezige kennis en kunde. Naar de eindconsument toe biedt het de mogelijkheid om op een gecontroleerde wijze meerdere ingangen aan te bieden. Daarmee verlaagt de organisatie de drempel voor de klant om tot een aanvraag te komen. Een voorbeeld hiervan is het aanbieden van verzekeringen en dergelijke via Internet via een mailing of via een tussenpersoon die aan huis komt. Ongeacht het kanaal waarlangs het aanbod in eerste instantie is gedaan, volgt de organisatie in de behandeling hetzelfde pad. Dat bevordert de gelijkheid van behandeling en heeft ook een positief effect op de kwaliteit. Ook heeft het een gunstig effect op de verbreding van de klantcontacten met alle commerciële mogelijkheden van dien. De behandeling wordt beter beheersbaar doordat men volgens een vast(er) pad werkt. Logging biedt de mogelijkheid van tracking en tracing, waardoor auditing tijdens en na de behandeling beter mogelijk is. Ook de regie- en controlfunctie kan met behulp van de logging direct vanuit de behandeling

beter worden ingericht. Overigens biedt tracking ook de mogelijkheid om de klant beter te informeren over de voortgang van de behandeling. Een grote pakketdienst heeft dit zelfs tot hoofdonderwerp van haar externe communicatie gemaakt.

Essentieel is dat in een situatie van multichanneling de 'channels' elkaar kennen en informatie met elkaar kunnen delen. Bij een telefonische interactie moet de inhoud van een eerder e-mail of faxbericht beschikbaar zijn. Niets is frustrerender dan het moeten herhalen van eerder verstrekte informatie.

### Wurgflow?

De medewerker, raakt die verstregeld in wurgflow of ligt het anders? Er zijn zeker kansen op het gebied van werklastverdeling en het gunnen van verantwoordelijkheden. Beide dragen bij tot een positieve beleving van de werkomgeving. Prettiger werk omdat het bronmateriaal mee kan komen met de uit te voeren taak. Een objectievere beoordeling van de geleverde prestaties is ook een voordeel.

De eindconsument, is die beter af? Dat kan, mits de invulling van de behandeling organisatiebreed is doorgevoerd. De eindconsument heeft alleen iets aan een workflow- of casemanagementsysteem bij een bedrijf als het eindproduct qua kwaliteit en snelheid van levering aansluit bij de verwachting. De benadering van de eindconsument moet goed worden vormgegeven, hetgeen betekent dat er een communicatieplan moet zijn waarin staat welk kanaal met welke communicatietechnieken en -boodschappen wordt bediend.

Zijn de voordelen voor de ene categorie nu groter dan voor de andere?

Die vraag valt moeilijk te beantwoorden. Een efficiënte bedrijfsvoering kan in het voordeel van de eindconsument zijn, maar houdt daarbij in de gaten dat het niet ten koste gaat van het serviceniveau<sup>5</sup>. Inzet van meerdere kanalen kan ook tot verwarring leiden. Intern kan efficiënte bedrijfsvoering tot gevolg hebben dat het werk dodelijk saai wordt. Laat de workflow dus verworden tot een elektronische butler die afwisselende aanvragen op het juiste niveau aanbiedt. Kortom: de sleutel ligt niet in de efficiëntie, maar in het effect dat invoer van casemanagement of workflow heeft. De klant van de ICT-branche is dus pas geholpen als de geselecteerde ICT-leverancier aan kan tonen dat het effect de randvoorwaarde voor succesvolle invoering is en de daarvoor benodigde methoden en technieken beschikbaar heeft. Denk daar ook eens aan bij leveranciersselectie.



### Noten

1. Dit kan bijvoorbeeld een bestelling zijn, een verzoekschrift o.i.d.
2. Bijvoorbeeld de levering van een goed of dienst of het afgeven van een beschikking.
3. Combinatie van activiteiten en organisatorische rollen.
4. Bijvoorbeeld een belangstellingsprofiel dat wordt bijgehouden waarmee de pages kunnen worden geïndividualiseerd.
5. Denk bijvoorbeeld aan sluiting van bankfilialen waar kashandelingen mogelijk zijn.

### Bert van der Linde en Elmer Koning

*Bert van der Linde (bert.linde@bowler.nl) en Elmer Koning (elmer.koning@bowler.nl) zijn werkzaam bij Bowler Management & Advies. Omdat er zoveel meer over het onderwerp te zeggen en te schrijven valt nodigen de auteurs u als lezer nadrukkelijk uit om te reageren op het e-mailadres bpm@array.nl, onder vermelding van Oogpunt Klant.*